「管理職の責任」を明確に

外部専門家の活用と人事との連携が重要

メンタルヘルスを経営の課題として認識する企業が現れ始めた。社員全員に心の定期診断を実施し、必要に応じて人事権も発動。部署内に専任の担当者を置くなど、組織的な対策が急務だ。

電話相談の窓口を設ける、外部の専門カウンセラーと契約する、管理職研修に取り入れる…。前章で見たように、メンタルヘルスの対策をいくら並べてみても、一方で、社員一人ひとりが心を病んだ同僚を「異常」と捉えてしまう感覚がある限り、どんな対策も「対症療法」以上にはならない。

従来、メンタルヘルスは福利厚生の領域と位置づけられてきた。だが、メンタルヘルスが社員の欠勤日数や労働意欲など、職場の生産性と密接な関連があることが次第に明らかになるにつれ、社員や管理者への啓蒙教育に力を入れる企業が現れ始めている。

管理者研修で欠勤者が減った三和銀

三和銀行もその1つ。同社のメンタルヘルス対策を統括する埋忠洋一・東京健康管理センター所長は、メンタルヘルスこそ企業内医療の最大の課題と考えている。「メンタルヘルスの状態を高める最も有効な手段は、社員一人ひとりが早期に対処できる知識とスキルを身につけること。特に管理職にとっては重要だ」と主張する。

三和銀行は1991年からメンタルヘルスを軸にした「総合対策」をスタート。全国の各支店の副支店長約200人を「健康管理責任者」に任命、年に1回の上長研修で、部下のメンタルヘルス悪化の兆候を見つける心得や、見つけた場合の対処法などを教育している。

そこで強調するのは「メンタルヘルスの悪化は誰にでも起こるが、それを発見し対処するのは管理職の責任」ということだ。研修を始めてから、「こんな部下がいるが、どうしたらいいだろうか」という相談の電話が、健康管理センターに頻繁にかかってくるようになった。

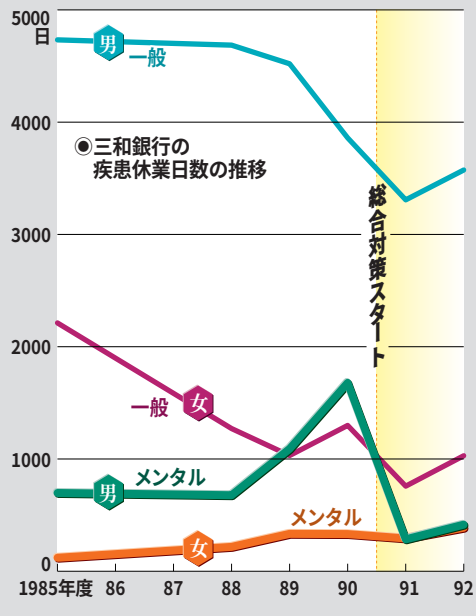
一般社員に対しても、節目ごとに自らのメンタルヘルス管理の重要性を説いている。入社時、30歳、35歳、そして50歳の社員には、それぞれ1日かけてメンタルヘルスを中心とした健康管理教育を行う。同時に、独自のテストで日常的に受けるストレスの大きさや生活のストレス耐久度、そして実際のストレス症状を各100点満点で点数化し、本人だけに通知している。

啓蒙教育を開始して1年後、三和銀行では行員の病気による欠勤の合計日数は、前年に比べて心因性のものが7割、一般の病気によるものも2割減った。特に男性の場合は心因性の欠勤、女性の場合には一般の病気による欠勤の減少が目立つ。

このデータは、メンタルヘルスの問題が、実際には一般の病気との区別が難しいことを示している。「97年にもその後の経過を再度調査してみたが、同じく欠勤の減少が認められた。メンタルヘルス対策が社員の生産性の向上に大きく寄与していることが確認できた」と、埋忠所長は話す。

生産性の向上だけでなく、リストラによる社員の士気の低下を最小限に抑えたともいえるのが、ゼネコン準大手、熊谷組のメンタルヘルス対策だ。

[啓蒙教育の徹底で生産性が向上]



「業務に通じた対応が必要」と話す埋忠所長

熊谷組は外部委託の教授が人事介入

同社は97年から早稲田大学の小杉正太郎教授にメンタルヘルス対策を外部委託している。企業が外部の専門家にメンタルヘルスを委託するケースは珍しくないが、熊谷組のケースが独特なのは、会社の人事に介入する権限を教授に与えたことだった。

委託にあたって、同社の人事部が小杉教授と交わした“約束事”とは、こんなものだ。「小杉教授が必要と判断した場合には、人事部と連携して配置転換まで行う」「小杉教授は、人事部からのいかなる問い合わせにも一切答えなくて良い」――。

メンタルヘルス対策のある企業でも、社外の専門家から人事部が受ける報告は相談件数や全体の傾向までで、個別の社員に対してとるべき対策まで社外の専門家が伝えることはない。その中で熊谷組のケースは異彩を放つ。

同社はまず、小杉教授が開発した約60問からなる診断テストを、本社と首都圏の各支店で、全社員を対象に一斉実施した。経営会議では「強制はいけない。テストを受ける受けないは個人の自由だ」といった反対意見も出たという。しかし、小杉教授を支持する人事部は、「個々のテスト結果は会社に伝えられないのでプライバシーは守られる。むしろ、社員の自主性に委ねてしまうと、カウンセリングルームを設けたとしても、本当に受ける必要のある社員が来ない」と反論し、押し切った。

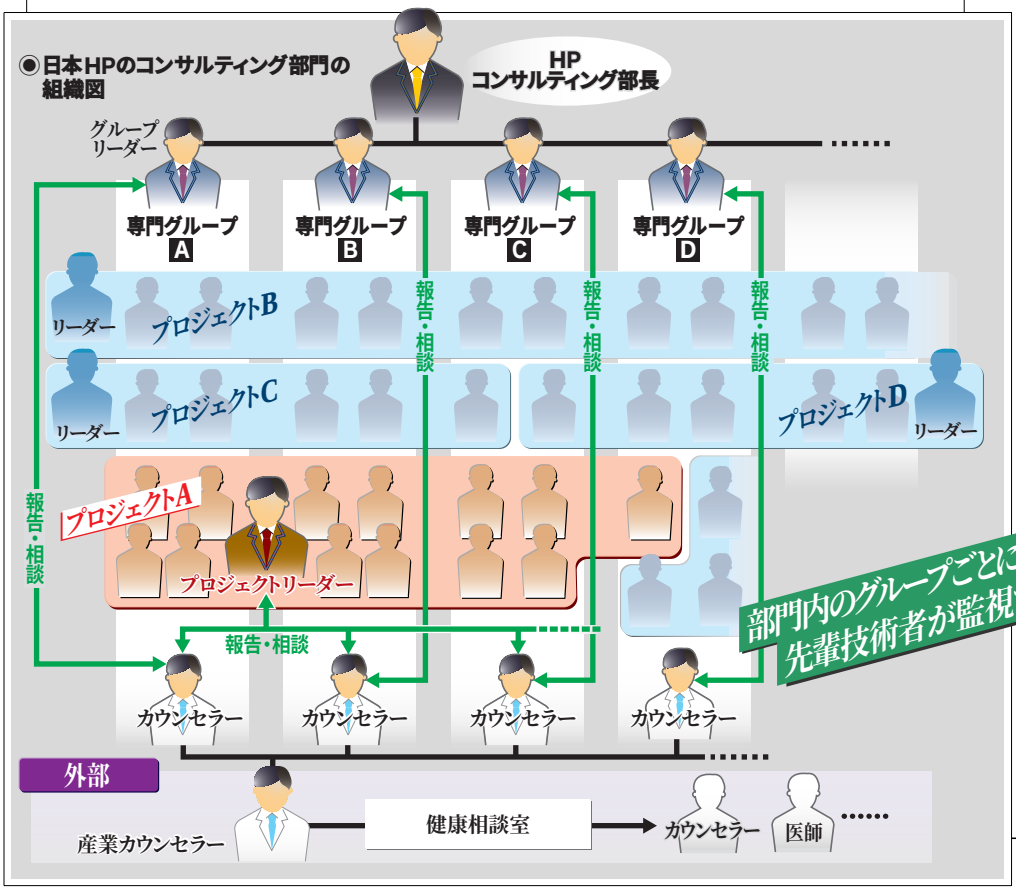
テストの結果、専門家のカウンセリングを受けた方がいいと判断された社員は全体の15％程度いた。そうした社員だけを対象にカウンセリングルームへの来訪を呼びかければ、二の足を踏む社員も出る。そのため、小杉教授は精神的にそれほど問題のない社員にも呼び出しをかけることで、社員がカウンセリングルームへ行く抵抗を薄める工夫もした。

社員のストレスの原因が職場の人間関係にあると判断した場合には、まず本人に了解を取ったうえで診断書を付け、人事部の部長・副部長に相談する。人事部長は、小杉教授に配置転換先の仕事内容と人間関係を説明して異動を行う。配置転換先の部長に「外見は健康だけれども、大けがをしていると思って配慮してほしい」と説明することもある。通常の人事異動の時期に合わせて配置転換し、目立たなくする配慮も忘れない。

熊谷組は小杉教授の人事介入権を認めることで、プライバシー保護の配慮を徹底しながら、会社全体で社員のメンタルヘルスの悪化を防いだ。同社ではこの2年で4人の社員が心の健康を理由に配置転換となった。ほんの数カ月前までやる気を失い、出社さえままならなかった

専門家との連携に踏み込んだ熊谷組（写真は小杉教授）

（写真：清水 盟貴）



社員が、異動後は生き生きと仕事をするようになったケースもあったという。

熊谷組はバブル期の不動産投資が経営を圧迫し、昨年まで数百人規模の希望退職者の募集を続けていた。「社員の士気が相当落ちてもおかしくないのに、それが維持されているのはメンタルヘルス対策と無縁ではないはず」と、同社の小林英三郎・人事部長は話す。

仕事を外しメンタルヘルス専任者に

メンタルヘルス対策を組織マネジメントの機能の1つとして捉え、そのための専門職を配置する動きもある。

約500人のIT（情報技術）コンサルタントを抱える日本ヒューレット・パッカード（HP、東京・杉並区）のコンサルティング部門。98年から日・米・欧・アジアの4地域での組織形態を統一する、大規模な改革を行った。

それまでピラミッド型だった組織を、専門分野ごとのグループと、その時々に作られるプロジェクトごとのチームに分けた。1人のコンサルタントは必ず1つの専門グループに所属するが、それと同時にいくつものプロジェクトに入り、プロジェクトごとのリーダーがチームの各メンバーの仕事分担を決める。

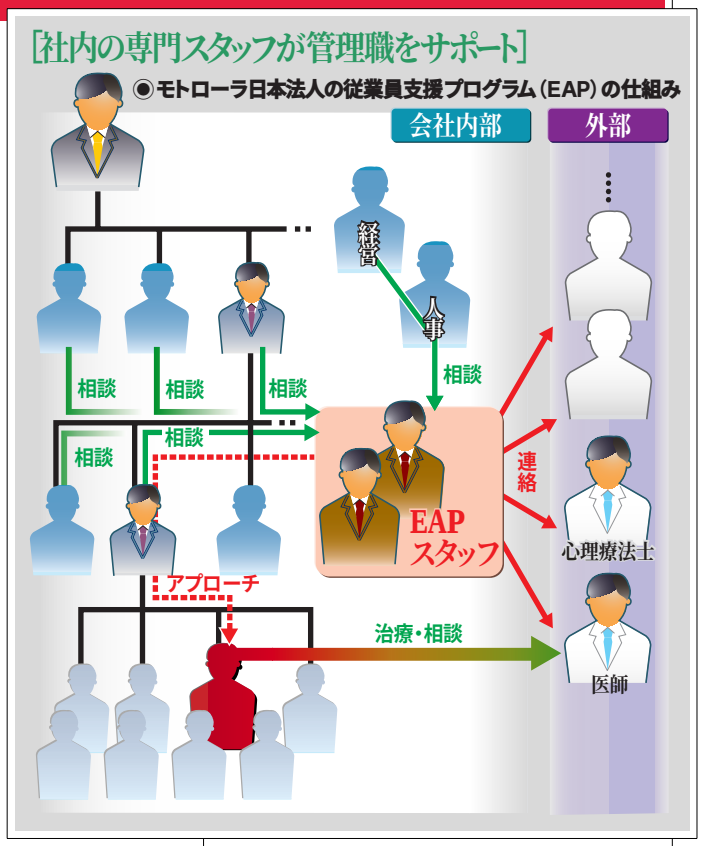
これにより組織は柔軟になったものの、複数のプロジェクトに参加している社員が実際にどれだけの仕事を負担しているかが分からなくなり、一部の社員が過重な労働を強いられる危険性が増してきた。そこで、同社は5つの専門グループごとに、仕事のリーダーとは別に、「カウンセラー」と呼ぶメンタルヘルスの担当者を1人付けることにした。

カウンセラーは専任で、同じITコンサルタントの中から、経験豊富で人事管理の能力のある人物を選び任命する。「プロジェクトや専門グループのリーダーは、仕事が忙しくなるにつれて部下のメンタルヘルスに気を配る余裕がなくなる。この仕事は人がすべてなので、5人のカウンセラーの人件費は部門全体の必要経費と判断した」。同社の名塚徹・HPコンサルティングビジネスサポート部門長は、優秀な技術者を仕事から外し、あえてメンタルヘルスの専任者を置く理由をこう説明する。

専任のカウンセラーは、各グループやプロジェクトのリーダーから勤務状況の情報を集めて特定の社員に負担がかかりすぎていないか常時監視するほか、客先や遠隔地のホテルに泊まり込みで作業する社員などには、定期的に連絡を取ったりして目配りする。

IT業界では、優秀な技術者ほど、体力の限界まで仕事をして初めて満足するという傾向が強い。カウンセラーは、仕事の負荷がかかりすぎていると思われる社員を業務から外す場合にも、本人の達成感を失わせないような配慮が必要だ。

ITコンサルティングのような職種では、裁量労働制が導入され、評価は成果によってのみ決まる。だからこそ、ほかの職場以上にきめ細かなメンタルヘルス対策を講じなければならないというのが、日本HPの考えだ。



EAP導入し上司による相談を重視

米国では企業が従業員のメンタルヘルス対策を講じるのは、生産性向上のためには当然のこととされており、対策プログラムの導入も法律で義務づけられている。このプログラムは従業員支援プログラム（EAP）と呼ばれる。

もともとは米国で70年代にアルコール依存症や薬物中毒を防ぐために開発されたプログラムだが、今では企業の生産性向上の仕組みとして広く知られるようになっている。

日本でも、98年ごろからEAPを取り入れようとする動きが始まっているが、これを日本でいち早く取り入れたのが、半導体・通信機器のモトローラ日本法人（東京・港区）だ。

モトローラは96年からの社内制度改革の一環として、米国本社でも導入していたEAPの導入を決め、米国

メンタルヘルスを改善するには まず家族関係の見直しから

「先日、20年ぶりに女房と目を見つめ合って話をしたんです。腹を割って話すうち、会社を定年になるのは1つの区切りに過ぎないと感じましたよ」

50歳を迎えた社員たちが、互いの心の中を打ち明けて、家族との接し方や定年後の人生の計画について話し合い、励まし合う。そんな研修を昨年6月から始めたのが、富士ゼロックス（東京・港区）だ。「プライム・ライフ・ワークショップ」と呼ばれるこの研修は、今年2月で7回目。自主参加の研修プログラムだが、既に対象年齢の社員の半分以上が受講したという。今後は富士ゼロックスグループ以外の企業の研修も請け負う予定だ。

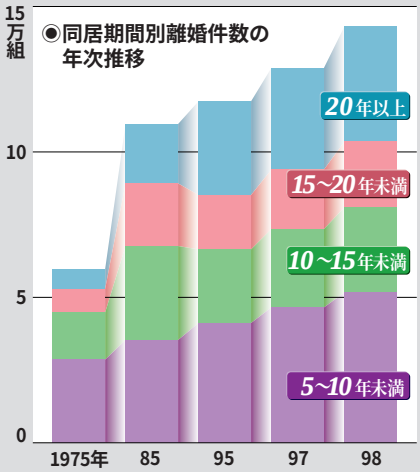
定年前研修と言えば、普通は老後の資金計画や生活についてのレクチャーが中心。富士ゼロックスもかつてはそういった研修をやっていたが、人気がなかったために昨年内容を見直し、家族との関係や自分の夢を互いに語り合い、励まし合う内容に変えた。

その中でも参加した社員に好評なのが、家族と老後の生活の計画を立てるという、研修前の「宿題」。「妻の気持ちを初めて聞いた」「子供から対等な人間としてアドバイスをもらった」など、家族関係を見直すきっかけになったという声が多い。40代も後半になると、定年の足音がどんどん近づくのにどうしてよいのか分からない――と訴える中高年社員は多いが、その悩みの解決には会社を辞めても頼れる存在としての「家族」が重要になるという。

「企業人のメンタルヘルスを悪化させる原因が、職場ではなく家族にあったというケースが最近増えている」。こう証言するのは、東京経済大学の島悟教授。結婚20年以上の離婚者が増えているなど、中高年ビジネスマンの家庭環境の悪化は深刻だ。そこで、島教授は最近、サラリーマンのカウンセリングには必ず配偶者の同伴を求めているという。

会社がすべてを保証してくれる時代の終わったサラリーマンにとって、家庭は最後の拠り所。メンタルヘルスの改善には、まず家族関係の見直しから始めた方がよさそうだ。

[中高年の離婚増加も原因?]



EAPの資格取得者を採用した。EAPは社員個人の相談も受け付けるが、それよりも重視されているのは「上司による相談」だ。

モトローラの管理職になる社員は、昇格研修の際、部下の業績を高く維持するための手段としてEAPを積極的に活用するように言われる。実際に業績が下がりかけている部下がいた場合、上司は社内のEAP担当者に相談し、担当者はいかに本人を傷つけないよう相談に来させるかを上司と相談して決める。

本人が相談に来たら、EAP担当者は適当と思われる外部のカウンセラーや医師を紹介する。EAP担当者自身は決して相談に乗らないのがポイントだ。「プライバシーに属することを、日常的に顔を合わせる同じ会社の社員が聞くことには、治療の効果やモラルの点で大きな問題がある」と、同社の市川佳居アジア・パシフィック地域EAPマネージャーは言う。

ただ、外部の専門家の診断や治療の経緯はきちんと聞き取り、それを社内の職場環境の改善に生かす。例えば、組織改編の時には、それを担当する管理職に指揮の執り方をアドバイスする。女性管理職には、上司や同僚の気持ちを害さずに自分の意見を主張するテクニックを、通常の昇格研修とは別の研修で伝授したりもする。

必要と判断された場合には、管理職への改善提言など、経営への介入もEAP担当者の権限として認められている。その代わり、EAPの担当者は業務上知り得た知識を、たとえそれが経営トップであっても他の社員に漏らしてはならないと決められている。

EAPとは、メンタルヘルス対策に必要な「社外の専門家とのつながり」「社内の経営管理への関与の権限」という2つの役割を明確に与えられた組織と言える。いわば、前述の三和銀行や熊谷組が社外の専門家に与えていた権限を、社内の特別な組織に厳しい制限付きで与える仕組みなのだ。

加えて重要なのは、モトローラのEAPが、管理職の業績評価制度と表裏一体の仕組みとなっていること。「メンタルヘルスは管理職の責任」という明快な位置づけと、適切な対応を指導し、管理職をサポートする専門組織があって初めて、組織的なメンタルヘルス対策が機能する。

心の病気にかかった社員を「異常」扱いするだけでは、やがて会社全体が病むことになりかねない。社員のメンタルヘルスを健全に保つことも、組織マネジメントの能力の1つと捉えるべき時が、やって来ている。

■